جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع الصغيرة في محافظة الكرك

دراسة ميدانية

إعداد الطالب

محمد ابراهيم الطراونة

إشراف

الدكتورة فيروز الضمور

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في إدارة الأعمال /قسم إدارة الأعمال والتسويق

جامعة مؤتة 2015

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر

بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد ابراهيم الطراونة الموسومة بـ:

اثر تطبيق انشطة ادارة الموارد البشرية على المشاريع الصغيرة في محافظة الكرك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في **إدارة الاعمالMBA .**

القسم: ادارة الاعمال.

	التوقيع	التاريخ	
د. فيروز مصلح الضمور		14/05/2015	مشرفاً ورئيسا
د. عادل اكرم سلوم		14/05/2015	عضواً
أ.د.محمد سليمان عواد		14/05/2015	عضواً
أ.د. محمد عبدالعال النعيمي		14/05/2015	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. علي الضمور

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :٦١٧١٠
تلفون :٩٩-٠٣/٢٣٧٢٣٨٠
فرعي 5328-5330
فاكس 375694 ٠٣/٢
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

إهداء

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله إلى روح أمي رحمها الله.

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب إلى من كلّت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى روح والدي العزيز رحمه الله.

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله أشقائي الذين ادعوا الله ان يحفظهم من كل مكروه وان تحصل على كل ما تتمناه.

إلى ملاذي وملجئي، إلى من تذوقت معها أجمل اللحظات، إلى من بقلبها إحتضنتني، إلى من تجمع بين سعادتي وحزني إلى من أتمنى أن تبقى نبضاً يُحي قلبي زوجتي الحبيبة.

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني أصدقائي.

محمد الطراونة

الشكر والتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيلِ الغد لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة... إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل، كن عالماً فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتورة فيروز الضمور، التي أقولُ لها بُشراكِ قول رسول الله صلىّ الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

والتي تكرمت بالأشراف على رسالتي ولم تبخل بعلمها ووقتها وجهدها وملحوظاتها القيمه، كما أنني أتوجه بخالص الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، الاستاذ الدكتور محمد النعيمي، الاستاذ الدكتور محمد عواد، الدكتور عادل سلوم، على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه ليسهموا في إنجازها وخروجها بأفضل صورة ممكنة.

كما وأتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل المحكمين على ملحوظاتهم القيمه، والشكر ايضاً للساده أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، الذين كانوا عوناً لي في مشواري التعليمي هذا ونوراً يضيءُ الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي.

والشكر إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر.

والله ولي التوفيق

محمد الطراونة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع الصغيرة في الكرك

دراسة ميدانية

محمد الطراونة

جامعة مؤتة، 2015

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع الصغيرة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة تم اختيارها عشوائياً بلغت (230) مفردة، ومثلت ما نسبته (10%) من مجتمع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. أن آراء المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها قد جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.77).
2. أن آراء المبحوثين نحو أداء المشروعات الصغيرة جاء مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (4.09).
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل أنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها الاختيار والتعيين وبمستوى دلالة (0.000)، والتدريب وبمستوى دلالة (0.045) على المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة، وبينت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقطاب بمستوى دلالة (0.325)، وبعد تقييم الأداء بمستوى دلالة (0.263)، على أداء المشروعات الصغيرة.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام المشاريع الصغيرة في الأردن بأخذ دورها في الاهتمام بتعريز أنشطة الموارد البشرية للعاملين لديها وذلك لوضوح أثرها في تحسين أدائها.

ABSTRACT

The impact of applying human resource management activities on small business performance, in Karak province Empirical Study

Mohammad Altarwaneh
Muta University, 2015

The objective of this study is to investigate the impact of human resource management activities on small projects performance in Karak province. The sample of the study consist 230 participants. The researcher selected the sample of the study randomly. In order to achieve the objectives of this research, the researcher used a questionnaire survey to elicit data from the respondents.

The findings of the research indicated that:

1. Respondents showed high perceptions towards human resource management activities.
2. The participants reported high perceptions against the small projects performance.
3. There is statistically significant effect between human resource management activities and small projects performance at mean level (a≤0.05).

This study concluded a number of conclusions including, the need for small projects in Karak province to taking the attention to improve human resources activities for workers, as they have a clear impact on improving performance.

الفصل الأول

خلفية الدارسة وأهميتها

1.1 مقدمة

تعتبر الموارد البشرية أبرز الموارد ذات الأهمية الكبرى في منظمات الأعمال سواء الكبيرة أو الصغيرة منها، حيث أنها تمثل أحد الأصول التي تمتلكها المنظمة، لذلك فإن العنصر البشري يحظى بمكانة عالية ومرموقة، وذلك لأن نجاح أي منظمة يعتمد وبشكل رئيسي على مواردها البشرية المؤهلة والمدربة والتي تقودها إلى تحقيق أهدافها.

إن الموارد البشرية تمثل أهمية استراتيجية لنجاح أي منظمة فمن المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى سواء المالية أو المادية إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، لذلك فإن الموارد البشرية المؤهلة والمدربة بطريقة سليمة من أهم عوامل نجاح منظمات الأعمال، خاصة وأن المورد البشري من أهم الأصول التي تمتلكها هذه المشروعات وان أساس نجاحها العنصر البشري المميز والمؤهل والمدرب والقادر على أداء عمله (أبوشيخة، 2010).

بالإضافة لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تحظى بالكثير من الاهتمام من قبل منظمات الأعمال، وذلك بسبب تركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الاثمن والأكثر تأثيراً على الإطلاق، ذلك العنصر الذي أصبح يمثل القيمة الفعلية للمنظمة في ظل المنافسة العالمية والتحولات الاقتصادية العالمية التي جعلت العالم قرية صغيرة (Muogbo, 2013).

من جهة أخرى، تمثل المشاريع الصغيرة أحد المصادر الهامة التي تساهم في نمو الاقتصاد المحلي، إذ أنها تعمل على توفير فرص عمل بشتى المجالات الصناعية، والزراعية، والتجارية مما يخفف من وطأة البطالة بشكل عام، بالإضافة إلى أنها تعد الأساس والركيزة الأولى التي تبنى عليها المشاريع الكبيرة (أبوالروس والقوقا، 2011).

كما تعتبر المشروعات الصغيرة على اختلافها تساعد في المساهمة في النمو الاقتصادي من خلال تقدم عجلة التنمية في كل دول العالم، فالبرغم من صغر حجم هذه المشاريع إلا أنها تمثل أساس ونواة المشاريع الكبيرة إذا ما أنشأت على أساس إداري سليم، لذلك فإن وجود إدارة واعية ذات نظرة مستقبلية يعد أهم أسباب نجاح واستمرار هذه المشاريع، بالإضافة إلى تفهم الإدارة لدور العنصر البشري في مثل هذه المشاريع.

وتقوم المشاريع الصغيرة بدور هام ورئيسي في المساهمة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية لجميع الدول وخصوصاً النامية منها، وذلك بسبب أن المشاريع الصغيرة تمثل أهمية كبيرة نظراً لسهولة إنشائها وقلة رأس مالها، لذلك فإن دول العالم النامية تعمل على زيادة دعمها لهذه المشاريع وبكافة الطرق المادية والفنية والإدارية لضمان نجاحها وازدهارها.

في الوقت الراهن تحظى المشروعات الصغيرة باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم المتقدم والنامي على حد سواء، وذلك انطلاقا من الدور الحيوي لهذه المشاريع في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول (Sheehan, 2014).

ففي الأردن تحتل قضية تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة أهمية كبيرة لدى صناع القرار الاقتصادي لما تمثله هذه المشروعات من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث أن أهمية هذه المشروعات الصغيرة تتجسد بدرجة أساسية في قدرتها على توليد وتوطين الوظائف بمعدلات كبيرة وتكلفة رأسمالية قليلة، وبالتالي المساهمة في معالجة مشكلة البطالة التي يعاني منها الأردن (جويفل، 2013).

وعلى ضوء ما تقدم فإنه لا بد من النهوض بالمشاريع الصغيرة من خلال تنمية الموارد البشرية العاملة فيها لما لها من انعكاس إيجابي على أداء تلك المشاريع.

1.2 مشكلة الدراسة

تمثل إدارة الموارد البشرية بمختلف أنشطتها دور بارز في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها سواء الكبيرة أو الصغيرة منها، كما أنها تمثل أهمية بالغة في تطوير المشروعات الصغيرة وبالتالي تطوير العملية التنموية برمتها، خاصة أن فشل مثل هذه المشاريع يعود إلى عدم توافر كوادر بشرية مؤهلة ومدربة، بشكل يتناسب مع طموحات وأهداف هذه المشاريع. لذلك فإن أنشطة إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً مهماً في التعامل مع مشكلات المشاريع الصغيرة، من خلال تقديم مجموعة من الحلول المناسبة لها، إذ يصعب اليوم أن نتخيل تحقيق المشاريع الصغيرة لأهدافها بكفاءة وفاعلية دون الاعتماد على استراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية (Cania, 2014).

من جهة أخرى، فإن المشاريع الصغيرة على إعتبارها أحد أشكال منظمات الأعمال تواجه تحديات كبيرة فرضت نفسها على بيئة العمل الداخلية والخارجية، حيث أن هذه المشاريع لا تستطيع أن تعمل دون معرفة نواحي القوة والضعف في بيئتها الداخلية، وكذلك معرفة الفرص والتهديدات لبيئتها الخارجية، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الإدارات تفاعلاً مع بيئتها الداخلية والخارجية، حيث يمثل العنصر البشري الأساس في بناء المنظمات وتطويرها، وعليه يعتمد نجاحها أو فشلها.

من هنا برزت مشكلة الدراسة والتي يمكن تلخيصها بالسؤال الرئيس التالي:

ما أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشروعات الصغيرة العاملة في محافظة الكرك؟

ويتفرع من هذا السؤال السؤالين الفرعيين التاليين:

1. ما هي آراء المبحوثين نحو أنشطة إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة العاملة في محافظة الكرك؟
2. ما هي آراء المبحوثين نحو أداء المشروعات الصغيرة العاملة في محافظة الكرك؟

1.3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية إدارة الموارد البشرية والتي لها دور بارز في جميع المشاريع سواء الكبيرة أو الصغيرة منها من خلال أنشطتها المختلفة، خاصة في تحسين أداء هذه المشروعات، بالإضافة إلى أهمية قطاع المشروعات الصغيرة، حيث يساهم هذا القطاع بسد حاجات المجتمع من الصناعات الغذائية والصناعية والزراعية بمختلف أنواعها. وعلى الرغم من أهمية العنصر البشري المؤهل والمدرب إلا أنه لا يوجد أي دراسة تناولت تأثير تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية في أداء المشروعات الصغيرة في حد علم الباحث.

كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تحديد أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على المشروعات الصغيرة في الأردن، حيث تمثل المشروعات الصغيرة نسبة (35%) من المشروعات في الأردن. بالإضافة إلى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تعد من العوامل المهمة في نجاح أي مؤسسة، إذ أن عملية تدريب الموظفين كجزء من كفاءة إدارة الموارد البشرية تعد عامل مهم في تحقيق المشاريع الصغيرة لأهدافها، حيث أن مثل هذه المشاريع تقوم بالأساس على قدرة موظفيها في تسيير أمور العمل، كما أن المشاريع الصغيرة تعتمد على عدد قليل من العاملين مما يعني ضرورة وجود كفاءة في عملية إختيار وتعيين العاملين أو إستقطابهم والتي تعد محور أساسي في رفع كفاءة العمل في المشاريع الصغيرة، كما أن عملية تقييم الأداء تساعد على خلق جو من التنافس بين الموظفين مما يؤدي إلى التأثير إيجابياً على أداء المشروعات الصغيرة. لذلك فإن إدارة الموارد البشرية في العوامل الأربعة المختارة ستؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة على إدارة المشاريع الصغيرة، بالإضافة إلى تحقيق أهداف مثل هذه المشاريع من خلال التأثير الإيجابي على مسار عملها (جويفل، 2013).

من جهة أخرى، فإن معظم الدراسات التي عُنيت بالمشاريع الصغيرة في الأردن جاءت عن أثر هذه المشاريع على الإقتصاد الوطني أو مستوى الدخل الفردي، لذلك فإن هذه الدراسة تعد من الدراسات المهمة من خلال دراستها لأثر تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشاريع الصغيرة.

1.4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدف الرئيس التالي:

قياس أثر تطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشروعات الصغيرة.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس آراء المبحوثين نحو أنشطة إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة العاملة في محافظة الكرك؟
2. قياس آراء المبحوثين نحو أداء المشروعات الصغيرة العاملة في محافظة الكرك؟
3. تقديم مجموعة من التوصيات للهيئات الإدارية للمشاريع الصغيرة العاملة في الكرك، بناء على نتائج الدراسة، ومساهمتها في تحسين أداء المشاريع الصغيرة.

1.5 نموذج الدراسة

يبين الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وهي:

المتغير المستقل: أنشطة إدارة الموارد البشرية.

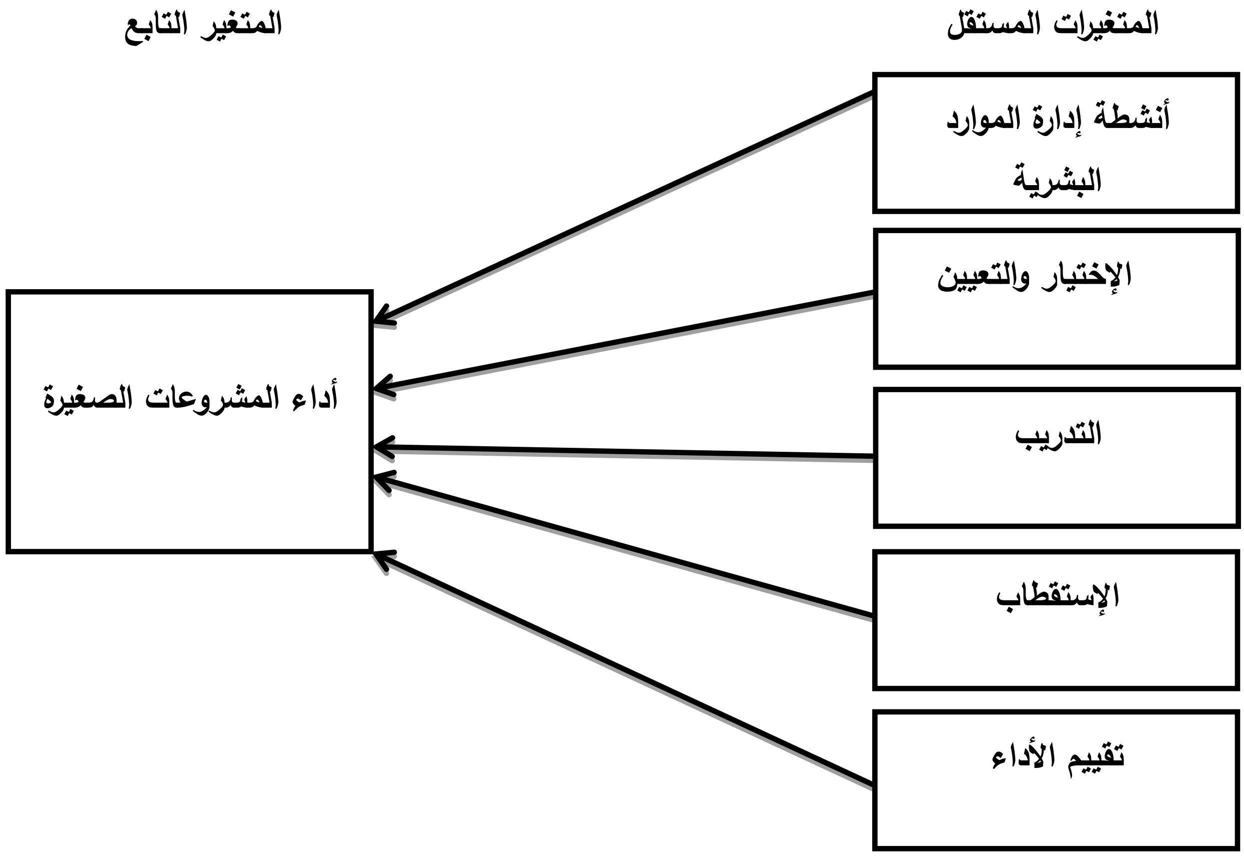
المتغير الأول الإختيار والتعيين: تم إختيار هذا المتغير لأهمية وجود الموظف الجيد وصاحب القدرة الكافية على تسيير أعمال المشاريع الصغيرة، مما يبين مدى كفاءة ادارة الموارد البشرية على إختيار المهارات المناسبة لمثل هذه المشاريع الصغيرة.

المتغير الثاني التدريب: تم إختيار هذا المتغير لأهمية عملية إكساب الفرد للمهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق أهداف العمل والنجاح فيه، مما يبين قدرة وكفاءة إدارة الموارد البشرية على إيجاد فرد عامل فعّال.

المتغير الثالث الإستقطاب: تم إختيار هذا المتغير لدوره الرئيسي في عملية رفع أداء العمل مما يبين قدرة وكفاءة إدارة الموارد البشرية في التأثير على مسار عمل المشاريع الصغيرة.

المتغير الرابع تقييم الأداء: تم إختيار هذا المتغير لدوره في عملية معرفة مدى توافق وانسجام عمل الأفراد مع أهداف المشروع الصغير، بالإضافة إلى إيجاد نوع من المنافسة بين الأفراد العاملين.

المتغير التابع: أداء المشروعات الصغيرة.



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على دراستي:

أبو الروس، سامي والقوقا، إبراهيم (2011). أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة. مجلة جامعة الأزهر–غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 13، العدد 1.

Muogbo, U. (2013). The Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Sized Enterprises (A Study of some Selected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria). Global Journal of Management and Business Studies. Volume 3, Number 3.

1.6 فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن هذه الدراسة تسعى لاختبار الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، تقييم الأداء) وأداء المشروعات الصغيرة العاملة في الكرك.

1.7 التعريفات الإجرائية

ادارة الموارد البشرية: هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية، وتختص بجذب الموظفين، والاختيار ، التدريب، التقييم ومكافئة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الإمتثال بقوانين العمل (عقيلي، 2005).

تعرف إدارة الموارد البشرية إجرائياً على أنها مستوى إجابات المبحوثين على مقياس إدارة الموارد البشرية المستخدم في هذه الدراسة للأسئلة (1−32) وذلك بالتركيز على أنشطة الموارد البشرية الأربعة (الاختيار والتعيين، والتدريب، والاستقطاب، وتقييم الأداء) على النحو التالي:

الاختيار والتعيين: هو تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه، مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقًا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة (حمود والخرشة، 2007).

يعرف الاختيار والتعيين إجرائياً على أنه مستوى إجابات على مقياس الاختيار والتعيين المستخدم في هذه الدراسة للأسئلة (1−8) من خلال التركيز على السياسات الإدارية المكتوبة والمنظمة لعملية الاختيار والتعيين، وسياسات الاختيار والتعيين، وشفافية عملية الاختيار والتعيين بالإضافة إلى الأساليب المستخدمة في عملية الاختيار والتعيين كالاختبارات والمقابلات.

التدريب: هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف التي تساعد على تحسين الأداء وأهداف المنظمة (عيسى، 2010).

يعرف التدريب إجرائياً على أنه مستوى إجابات المبحوثين على مقياس التدريب المستخدم في هذه الدراسة للأسئلة (9–17) من خلال التركيز الاحتياجات التدريبية للعاملين، والبرامج التدريبية المقدمة للعاملين ومدى ملائمتها لطبيعة العمل، وفائدة التدريب في ترغيب العاملين بأداء عملهم بصورة أفضل.

الاستقطاب: انه عمل أو نشاط، تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم بموجبه جذب وترغيب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة والمدربة والصالحة والمتاحة في سوق العمل بهدف تعيينها في المنظمة (حمود والخرشة، 2007).

يعرف الاستقطاب إجرائياً على أنه مستوى إجابات المبحوثين على مقياس الاستقطاب المستخدم في هذه الدراسة للأسئلة (18–25) من خلال التركيز على طرق الإعلان المستخدمة سواء الداخلية أم الخارجية، وتحديد سوق العمل المستهدف، ومتابعة عمليات تنفيذ أنشطة الاستقطاب، وهل تقدم عملية الاستقطاب الفائدة المرجوة منها في جذب الكفاءات المطلوبة.

تقييم الأداء: هو الإجراءات التي تساعد في تجميع مراجعة، مشاركة إعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل (عقيلي، 2005).

يعرف تقييم الأداء إجرائياً على أنه مستوى إجابات المبحوثين على مقياس تقييم الأداء المستخدم في هذه الدراسة للأسئلة (26–32) من خلال التركيز على كيفية إجراء عملية تقييم الأداء، وما هي الفائدة التي تقدمها عملية تقييم الأداء لإدارة المشاريع الصغيرة والعاملين فيها سواء من ناحية تحديد نقاط الضعف عند العاملين أو زيادة تحفيزهم.

أداء المشروعات الصغيرة: تعرف المشروعات الصغيرة على أنها مستوى إجابات المبحوثين على مقياس المشروعات الصغيرة المستخدم في هذه الدراسة للأسئلة (33–48) وذلك من خلال التركيز على طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المشاريع

الصغيرة، وكيفية عملية التخطيط في المشاريع الصغيرة، وماهية الفائدة التي تضيفها المنتجات إلى قيمة المشروع، وهل يتم شطب المنتجات التي لا تقدم قيمة إضافية للمشروع، كما أن فقرات هذا المتغير ركزت على طرق التسويق المتبعة في المشاريع الصغيرة، وهل هناك أي عمليات إبداع وابتكار في الأنشطة التسويقية، وهل يتم بناء الطرق التسويقية على أساس التنبؤ بحاجات المستهلكين (الخصيب، 2009).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1الإطار النظري

إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها والوصول إلى النجاح المطلوب يتطلب إيجاد عنصر بشري كفؤ، وهذا ما أشار إليه (عيسى، 2010) بأن المؤسسات سواء الكبيرة او الصغيرة منها تعتمد في الدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري، لذلك فإن نجاحها يعتمد على وجود أفضل الموارد البشرية لتتمكن المؤسسة من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، كما أن إدارة الموارد البشرية تعنى باختيار الموظفين أصحاب الكفاءة العالية للعمل في الشركة مع الحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج والأنظمة التي تنظم العلاقة بين الشركة والموظفين وتستهدف الحصول على أفضل أداء.

إدارة الموارد البشرية

إن عملية الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات تعد من الأمور الهامة والضرورية لنجاح أي منظمة، حيث أكد (أبوبكر، 2006) أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم وظائف الإدارة في أي منظمة، وذلك بسبب تركيزها على العنصر البشري والذي يمثل المورد الثمين والرئيسي والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. كما أن استخدام العنصر البشري يلزمه وجود إدارة مهتمة به، وهذا ما ذكره (حمود والخرشة، 2007) بأن إدارة الموارد البشرية تمثل باختصار الاستخدام العملي الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع، إذ أن كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها تعتمد على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، حيث أن إدارة الموارد البشرية تهتم بجميع جوانب العنصر البشري وهذا ما أشار إليه (عيسى، 2010) بتعريفه لإدارة الموارد البشرية على أنها إحدى وظائف الإدارة والتي تعنى بكل ما يتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخاصة بتحليل الوظائف والعمل على تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال.

كما تتطرق (زعتري، 2013) إلى أن إدارة الموار البشرية تمثل عملية إدارة القوى العاملة في المنظمات، والتي تُعنى بجذب الموظفين، وتقييمهم، ومكافئتهم، بالإضافة إلى متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل، في حين أن إدارة الموارد البشرية يطلق عليها مسميات متعددة وهذا ما أشار إليه جويفل إلى أن إدارة الموارد البشرية يُشار أحيانًا إليها باسم مهارة الإدارة الفردية أو الشخصية، إلا أن الممارسة الفعّالة داخل المؤسسة تتطلب تركيزاً استراتيجيا لضمان قدرة الموارد الخاصة بالأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية (جويفل، 2013).

بالإضافة إلى أنه يجب التوضيح أن إدارة الموارد البشرية تقوم على استراتيجية محددة وواضحة المعالم وهذا ما تتطرق إليه (أبوشيخة، 2010) في توضيحه لإدارة الموارد البشرية بأنها استراتيجية تقوم على أساس فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، ومتطلبات العمل فيها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها.

ومن وجهة نظر الباحث فإن إدارة الموارد البشرية تعد عملية إدارة الموظفين المعيّنين في المؤسسة، حيث أن الممارسة الفعّالة لإدارة الموارد البشرية تتطلب إستراتيجية قوية لضمان قدرة الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، كما أنها تعد عنصراً من عناصر إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال استبصار حاجات المؤسسة والعمل على تدريب الأفراد على التعامل مع كل التحديات المحتملة.

وظائف ادارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة والمهام الرئيسية والتي تهدف في مجملها الحفاظ على العنصر البشري المؤهل والمدرب في المنظمة القادر على أداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية عالية، وتتمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

الاستقطاب: هي العملية التي من خلالها يتم جذب وترغيب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقاً لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع (Cania, 2014).

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل واستقطاب المرشحين منهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها واختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك من خلال إجراء العديد من الأساليب كالاختبارات والمقابلات الشخصية وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب (زعتري، 2013).

الاختيار والتعيين: تعددت المفاهيم التي تطرقت لمفهوم الاختيار ولكن في مجملها تدور حول العملية المتعلقة بالبحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة، من خلال الرجوع لعدد من المصادر لكي تزيد من فرصة الحصول على العناصر الأكثر كفاءة (القاضي، 2012).

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوب توافرها فيهم، يجري تحديها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من اداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع انتاجية الأفراد بوجه عام (حمود والخرشة، 2007).

التدريب والتطوير: التدريب هو العملية التي تقوم على تزويد الأفراد بالمعلومات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم بفعالية، وبعد ذلك يتم توصيف الوظائف لمعرفة المهارات المطلوبة وحاجات العاملين من البرامج التدريبية المختلفة لصقل مهاراتهم وتعزيز قدراتهم على أداء أعمالهم، بهدف تطويرهم (Cania, 2014).

كما تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينه وعلى إدارة الموارد البشرية أن تحدد احتياجات المرؤوسين للبرامج التدريبية، وان تستخدم الطرق والأساليب المناسبة لإعداد هذه البرامج وتقييم فعاليتها (حمود والخرشة، 2007).

تقييم الأداء: تعتبر عملية تقييم الأداء من الأنشطة الهامة والضرورية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث يشتمل هذا النشاط على كافة أقسام المنظمة وعلى جميع المستويات الإدارية ابتداء من الإدارة العليا إلى كافة العاملين (القاضي، 2012).

وتهتم المنظمات بكافة أنواعها بتقييم أداء العاملين بها بالاعتماد على معايير ومستويات محددة لتقييم هذا الاداء ، وذلك بهدف التعرف على الاكفاء من هؤلاء العاملين والقادرين على القيام بأعباء وظائفهم، وكذلك التعرف على أوجه القصور فى أداء غير الاكفاء لضمان توافر مستوى معين من الاداء واللازم لمباشرة مهام وأعباء الوظائف الموكلة إليهم فضلاً عن صلاحيتهم للتقدم فى مسارهم الوظيفي (حمود والخرشة، 2007).

ومن وجهة نظر الباحث، فإن الوظائف الرئيسية الأربعة التي تم ذكرها تعد الركيزة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والسبيل الحقيقي لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، وهذا ما أكده (القاضي، 2012) و(زعتري، 2013) لذلك فقد تم إختيار هذه الوظائف الأربعة كمتغيرات رئيسية في هذه الدراسة.

وقد تم اختيار هذه الأنشطة الأربعة لأهميتها الكبيرة، حيث أن المشاريع الصغيرة بحاجة إلى وجود العامل الجيد وصاحب القدرة والمهارة وهذا ما يمثله الاختيار والتعيين، كما أن قدرة العامل وتطور مهاراته بما يتناسب مع متطلبات العصر تعد من الأمور الهامة لإنجاح المشروعات الصغيرة وهذه العملية تتمثل بنشاط التدريب، بالإضافة إلى أن استمرارية المتابعة لأداء العاملين في المشروعات الصغيرة يجعل إدارتها قادرة على تقديم الأفضل لهم في سبيل تحقيق أهدافها.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية في المنظمات جميعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها (جويفل، 2013): المساهمة في تحقيق أهداف الشركة، وتوظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة، وزيادة الرضا الوظيفي والمتمثل من خلال تقييم أدائهم بشكل سليم ودقيق علمياً وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن، وإيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة، والمساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل، وإدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف، والسعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة.

أهمية إدارة الموارد البشرية

هنالك أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، وهذا ما أشار إليه (عيسى، 2010) بأن أهمية الموارد البشرية في المنظمات تنبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توافر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة للتطور.

ومن وجهة نظر الباحث فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لنشاطات المنظمة، وبما أن حاجات ورغبات وسلوك الأفراد تختلف من فرد لآخر داخل المؤسسة، فإن العنصر البشري يعد أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المنظمة عرضةً للتأثر بتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

المشروعات الصغيرة

تمثل المشروعات الصغيرة داعماً اقتصاديا مهماً للدول، وقد تتطرق (البرغوثي، 2005) إلى دور المشروعات الصغيرة كأحد أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى، لذلك فإن لهذه المشروعات أهمية بالغة وهذا ما أشار إليه (بنك التنمية الصناعية والعمال المصري، 2009) بأن الدول النامية تركز جهودها حالياً على المشروعات الصغيرة، وذلك لأن المشروعات الصغيرة أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة، بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، وقلة حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة.

كما تلعب المشروعات الصغيرة دوراً بارزاً في دعم الاقتصاد الوطني، فقد اشار (الحايك، 2007) إلى أن المشروعاتت الصغيرة تستطيع أن تقيم توازناً اقتصاديا

واجتماعيا أكثر وضوحاً وذلك بسبب قدرتها العالية على الانتشار الجغرافي والتوسع داخل المدن والقرى وفي أطرافها، مما يساعد على إيجاد فرص ومعارف ومهارات لأفراد المجتمع المحلي الذي تقام فيه ورفع مستوى المعيشة بشكل عام، بالإضافة إلى ميزات أخرى تتطرق لها (الخصيب، 2009) واصفاً المشروعات الصغيرة بأنها تلعب دوراً مهما كذلك في تقليل مخاطر وعواقب الهجرة من المناطق الأقل نمواً إلى المناطق الأكثر نمواً في الدولة نفسها، بل إن هذه المشروعات ربما تعتبر أداة فعالة في تحقيق نوع من الهجرة العكسية الهادفة إلى تحقيق التنمية المتوازنة.

من جهة أخرى، فإنه لا يوجد معيار موحد لتعريف المشاريع الصغيرة، فكما أشار (Latha & Murthy, 2009) إلى أن هناك منهجين في تعريف المشاريع الصغيرة أحدهما كمي والآخر وصفي، واسُتخدمت في المنهج الكمي معايير كمية مثل عدد العاملين، وحجم المبيعات، ومبلغ الأصول، في حين ركز المنهج الوصفي على معايير وصفية، كطريقة الإدارة، وحجم الاستقلالية لتحديد التعريف، ولكن لا يوجد معيار موحد ومقبول متفق عليه، نظرا للفروقات الجذرية بين الدول، وللتداخل الكبير في معايير القياس، سواء الكمية منها أم الوصفية، وصعوبة الفصل بينها في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى أن (أبوالروس وقوقا، 2011) ذكرا أن العديد من الدول تتفق على تصنيف المنشآت الصغيرة وفقاً لعدد العمالة فيها ومن ذلك على سبيل المثال، في اليابان وكوريا حدد عدد العاملين بثلاثين عاملاً، وفي السعودية حدد عدد العاملين في المنشآت الصغيرة بأقل من 25 عاملاً، وأقل من 125 في المنشآت المتوسطة (أبو الروس وقوقا، 2011).

أما في الأردن فقد أشارت وزارة الصناعة والتجارة إلى أن المنشآت التي تشغل أقل من (25) عاملاً تعتبر منشآت صغيرة.

دور ومساهمة المشروعات الصغيرة في الاقتصاد

إن قياس دور المشاريع الصغيرة يتم بعدة أساليب، وقد تطرق (جويفل، 2013) إلى هذه الأساليب حيث أوضح أن هناك ثلاثة معايير رئيسية هي المساهمة في التشغيل، الإنتاج وحصتها من العدد الكلي للمنشآت في الاقتصاد، إذ أن هذه المعايير تظهر في المشروعات الصغيرة من خلال ما يلي:

توفر المشروعات الصغيرة والمتوسطة مصدر منافسة محتمل وفعلي للمنشآت الكبيرة وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار، وتعتبر هذه المنشآت المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، وهذه المنشآت هي عبارة عن بذور أساسية للمشروعات الكبيرة، وتمتاز هذه المشروعات بأنها توفر بيئة عمل ملائمة حيث يعمل صاحب المشروع والعاملين جنباً إلى جنب لمصلحتهم المشتركة، وهذا النوع من المشروعات يساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة، وتعتبر هذه المشاريع من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والأفكار الجدية (David, 2001).

وتتصف المشروعات الصغيرة في الأردن بمجموعة من الصفات التي تميزها عن غيرها، مثل (السميرات، 2009):

1. الإنتشار الجغرافي الواسع والذي يساعد على تقليل التفاوتات الإقليمية، وتحقيق التنمية المكانية المتوازنة، وخدمة الأسواق المحدودة التي لا تغري المنشآت الكبيرة بالتوطّن بالقرب منها أو بالتعامل معها.
2. اعتمادها على تقنيات بسيطة في الإنتاج مع الاعتماد على قوة العمل الإنساني مما يساعد على التغلب النسبي على مشكلة البطالة مع عدم الحاجة الى رؤوس أموال كبيرة.
3. اعتمادها غالباً على مدخلات إنتاج ووسائط محلية مما يقلل من الحاجة الى العملات الاجنبية.
4. تساعد على تحقيق التنمية الإقليمية نظراً لإمكانية انتشارها جغرافياً.
5. توفر فرص عمل لغير المؤهلين وهى بذلك تعمل على إيجاد كوادر يمكن فيما بعد أن تكون مصدراً لعمالة مدربة تعمل في المشروعات الكبيرة.

الأداء التشغيلي والتسويقي للمشاريع الصغيرة

يتمثل الأداء من خلال الأنشطة التي تمارسها المنظمة للوصول إلى ما تطمح بتحقيقه، كما أشار إليها (David, 2001) بأنه مجموع النتائج المترتبة على الانشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الاهداف المخططة والموضوعة.

وينظر (Wheelen and Hunger, 2008) للاداء على انه النتيجية النهائية لنشاطات المنظمة، كما أن الأداء هو ما يمكن المنظمة من تخفيض كلف انشطتها او القيمة المقدرة للمشترين مقارنة بالمنافسين.

وتلعب المشروعات الصغيرة دوراً مهماً في الاقتصادات العالمية، المتقدمة والغنيّة منها أو النامية والفقيرة، ورغم التفاوت من بلد لآخر في تعريف هذه المشروعات من حيث عدد العاملين فيها وحجم الاستثمار في أعمالها ومساهمتها في الاقتصادات الوطنية، إلا أنه قلّما يقل مجموع عدد العاملين فيها عن نصف مجموع القوى العاملة، كما أنه قلّما تقل نسبة هذه المؤسسات عن 95% من العدد الكلي في البلد الواحد (البرغوثي، 2005).

وهكذا فأنّ طبيعة المشروعات الصغيرة وحجمها ووزنها الملموس ومساهمتها الكبيرة في الاقتصادات الوطنية توفّر حافزاً قويّاً للاهتمام بتوفير البيئة المناسبة والخدمات اللازمة لتشجيع الرياديين على المبادرة بإنشاء المشروعات الصغيرة وإدارتها بكفاءة وتطويرها والمحافظة على قدراتها التنافسية في أسواق العمل، المحلية منها والخارجية. ولا يخفى أن ذلك يتطلب من الريادي امتلاك قدرات ومهارات تتناسب مع الأبعاد الاقتصادية والامتدادات الاجتماعية والثقافية ذات العلاقة، ومما يدعم امتلاك مثل هذه القدرات والمهارات ويزيد من فرص نجاح المشروعات الريادية توافر الخدمات والتسهيلات الموائمة للرياديين في مجالات التعليم والتدريب والتمويل والتنظيم والتسويق وغير ذلك (الحايك، 2007).

كما يتمثل الأداء التشغيلي للمشاريع الصغيرة بقدرتها على الوصول إلى الهدف المرغوب، حيث أشار (Wheelen and Hunger, 2008) أن الاداء التشغيلي للمشروعات الصغيرة يتمثل بالنتيجة النهائية لنشاطات المنظمة، أي ما قد يتوصل له المشروع الصغير في نهاية العملية الإنتاجية، ويرى (Agarwal, et al, 2003) بأن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية والمتمثلة في خدمة الزبائن وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية مثل العائد على الاستثمار.

أما الأداء التسويقي فهو قدرة المشروعات الصغيرة على تسويق بضائعها، فقد أكد (السميرات، 2009) أن المشروعات الصغيرة تواجه منافسة كبيرة من المشاريع

الكبيرة، مما يتطلب منها إنتهاج سياسات تسويقية تساعدها على إيجاد مكانة لها في الاقتصاد الوطني.

كما أنه يمثل عملية المواءمة بين مخرجات أنشطة واستراتيجيات التسويق وبين الأهداف المطلوبة (O'Sullivan and Abela, 2007) والاستراتيجيات الأنشطة لتلك والذي تم قياسه من خلال: الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن.

المعوقات والمشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة

إن الأهمية الكبرى التي تقدمها المشروعات الصغيرة للدولة يتطلب الوقوف على المعوقات والمشاكل التي تواجه هذا النوع من المشاريع، وقد أشار (السميرات، 2009) إلى أن نمو وتطور قطاع المشروعات الصغيرة في كافة أنحاء العالم يواجه مجموعة من المشاكل، والتي قد تختلف من منطقة لأخرى ومن قطاع لآخر ولكن هناك بعض المشاكل التي تعتبر مشاكل موحدة أو متعارف عليها تواجه المشروعات الصغيرة في كافة أنحاء العالم، وقد أتفق (حرب، 2006) من خلال دراسة أجراها على البيئة السورية و(جويفل، 2013) من خلال دراسة أجراها على البيئة الأردنية على أن هناك مجموعة من المشاكل والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة، يمكن تلخيصها كما يلي:

كلفة رأس المال: إن هذه المشكلة تنعكس مباشرة على ربحية هذه المشروعات من خلال الطلب من المشروعات الصغيرة دفع سعر فائدة مرتفع مقارنة بالسعر الذي تدفعه المنشآت الكبيرة.

التضخم: يسبب التضخم مشكلة رئيسية للمشروعات الصغيرة والمتمثلة بمواجهة منافسة من المشروعات الكبيرة مما يمنعها ويحد من قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.

التمويل: تواجه المشروعات الصغيرة صعوبات تمويلية بسبب حجمها (نقص الضمانات) وبسبب حداثتها (نقص السجل الائتماني).

الإجراءات الحكومية: وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة.

الضرائب: تظهر هذه المشكلة من جانبين الأول لأصحاب المشروعات الصغيرة من حيث إرتفاع الضرائب، والثاني لدائرة الضرائب نظراً لعدم توفر البيانات الكافية عن هذه المنشآت مما يضيق عمل جهاز الضرائب.

المنافسة: المنافسة والتسويق من المشاكل الجوهرية التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة، وأهم مصادر المنافسة هي الواردات والمشروعات الكبيرة.

ندرة المواد الأولية: من حيث الندرة الطبيعية وعدم القدرة على التخزين وضرورة اللجوء الى الاستيراد وتغيرات أسعار الصرف.

2.2 ثانياً الدراسات السابقة

أ- الدراسات العربية

دراسة الحسن ومحمد (2012)، بعنوان (دور مؤسسات التمويل الأصغر في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في السودان). هدفت هذه الدراسة للبحث في الدور الذي تلعبه مؤسسات التمويل الأصغر في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة، والتعرف على العقبات والمعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (15) مشروع صغير في مدينة الخرطوم. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها منح التمويل يتركز علي القطاعات غير الإنتاجية، أن نقص القدرات المؤسسية والبشرية والتسويق يعدان من أهم المعوقات التي تواجه المشروعات الصغيرة وانحصار المشاريع في أنشطة معينه. وأوصت الدراسة بأهمية مضاعفة الجهود المبذولة في مجال تدريب أصحاب المشاريع ورفع قدراتهم، تشجيع منح التمويل للمشاريع ذات الأفكار الجديدة والحد من المحاكاة والتقليد في المشاريع لتقليل نسبة افشل.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغيري الأداء التشغيلي والتسويقي للمشاريع الصغيرة، والأثر الواقع عليهما من مؤسسات التمويل.

دراسة أبو الروس والقوقا (2011)، بعنوان (أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة). هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على المشروعات الصغيرة،

وانعكاسه على نمو وربحية هذه المشروعات في قطاع غزة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (122) مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن للتدريب أثراً فاعلاً على نمو وربحية المشروعات الصغيرة من خلال دور التدريب في تطوير مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة والعاملين فيها. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بمجال التدريب للمشروعات الصغيرة والصغيرة جداً، وإيلائها الاهتمام الكافي عقد ورش عمل مختلفة حول الاحتياجات التدريبية لأصحاب المشروعات الصغيرة.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير تدريب العاملين في المشاريع الصغيرة وأثره على أداء ونجاح هذه المشاريع.

دراسة البندي (2011)، بعنوان (المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الاقتصادية مصر أنموذجاً). هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المشروعات الصغيرة، وبيان الآثار الاقتصادية لها على الاقتصاد. وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف تم دراسة الوضع الراهن للمشروعات الصغيرة في مصر وذلك للوقوف على وضعها الحالي في ظل معدلات التنمية الاقتصادية، ثم دراسة الآفاق المستقبلية لهذا الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المشروعات مستقبلاً. واشتملت عينة الدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن قطاع المشروعات الصغيرة يمثل فرس الرهان في التصدي لأزمة البطالة في مصر، كما تُعَد صعوبة الحصول على التمويل من العقبات الرئيسية أمام الرياديين وأصحاب المشروعات الصغيرة في مصر، وانخفاض أداء الكادر الإداري أحد المشكلات التي تواجه المشروعات الصغيرة في مصر.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغيري الاداء التشغيلي والاداء التسويقي للمشاريع الصغيرة وأثره على أداء ونجاح هذه المشاريع.

دراسة عريقات، جرادات والعتيبي، (2010)، بعنوان (دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني)، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية العنصر البشري كمكون أساسي من مكونات المنظمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتعرضت الدراسة لتجربة بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني. وخلصت الدراسة إلى أن أسباب نجاح تحقيق النوعية لدى الاستقطاب والتي تقوم بالأصل على الخبرة في المجال المصرفي والتفوق الدراسي في الجامعات. وركز البنك في سبيل تحقيق الميزة التنافسية على عنصر التجديد والابتكار فيما يتعلق بتقديم الخدمات للعملاء، وأثبتت الدراسة إحصائياً وجود علاقة وثيقة ما بين مصادر الاستقطاب المستخدمة في بنك الإسكان وتحقيق البنك الميزة التنافسية، كما أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين نوعية الموظفين وقدرة البنك على تحقيق الميزة التنافسية.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغيرات الاختيار والتعيين والاستقطاب، ودورها وأثرها على نجاح العمل المؤسسي.

دراسة السميرات (2009)، بعنوان (المشكلات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في إقليم الشمال)، ركزت الدراسة على التعرف على المشكلات المالية والإدارية التي يوجهها أصحاب المشروعات الصغيرة في إقليم الشمال من خلال دراسة ميدانية على عينة من 260 مشروعاً، باستخدام المنهج الوصفي، من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مشكلات عدم توفر رأس المال ونقص الضمانات جاءت في المرتبة الأولى من حيث أهميتها كما أن نقص الخبرات الإدارية والمالية والتسويقية كانت من الأسباب الرئيسية لفشل بعض هذه المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج فعالة ومدروسة والعمل على تدريب وتأهيل أصحاب هذه المشاريع.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف الأداء التشغيلي والمالي للمشاريع الصغيرة وأثرهما على نجاح وسير عمل هذه المشاريع.

دراسة الحياصات (2007) بعنوان (معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين). هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفاعلية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، إذ تم أخذ

المؤسسات التي بلغ عدد عامليها (50) عاملا فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية قي المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء المؤسسي ونجاح العمل فيها.

دراسة الحايك (2007)، بعنوان (دور المشاريع الصغيرة الممولة في الحد من الفقر والبطالة في مناطق جيوب الفقر "دراسة حالة محافظة المفرق). هدفت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تقوم به المشاريع الصغيرة في الحد من الفقر والبطالة، وشملت عينة الدراسة (141) مستفيداً من قروض المؤسسات الحكومية والأهلية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أن (32.6%) اعتبروا مشاريعهم ناجحة و(37.6%) اعتبروها متوسطة النجاح، و(29.8%) اعتبروها مشاريع غير ناجحة، كما بينت الدراسة أن (75.2%) من المشاريع لم تعد لها دراسات جدوى، وان (88.7%) من المنتفعين لم يحصلوا على أي نوع من أنواع التدريب اللازم للمشروع وأن (79.4%) من المشاريع لم تتم لها أي عملية متابعة، وأشار (50،4%) من المنتفعين بعدم إسهام المشروع في إيجاد دخل ثابت ومستمر، وتبين وجود عدد من العوامل المؤثرة لدور المشاريع الصغيرة في الحد من الفقر والبطالة كالرغبة في تأسيس المشروع، والتعاون مع جهات مختصة في تسويق الإنتاج، وكفاية القرض المقدم ومقدار الفائدة أو المرابحة الإسلامية.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير الأداء التشغيلي والمالي للمشاريع الصغيرة ودورهما في الحد من مشكلتي الفقر والبطالة في المجتمع الأردني.

دراسة السكارنة (2006) بعنوان (المشاريع الصغيرة والريادة)، هدفت هذه الدراسة إلى القاء الضوء على العلاقة ما بين المشاريع الصغيرة والريادة، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وشملت العينة على كل المشاريع الصغيرة في الأردن، من خلال الرجوع الى البيانات الرسمية المتعلقة بالمشاريع الصغيرة وكذلك مجموعة من الدراسات الميدانية والنظرية وما كتب عن هذا الموضوع في المكتبات من اجل توضيح العلاقة ما بين المشاريع الصغيرة والريادة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مشاريع الأعمال الصغيرة في الأردن ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه، وأن الشخص المالك للمشروع الصغير حتى يكون ريادياً لا بد ان يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع لتكون ريادية.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير الأداء التشغيلي والمالي للمشاريع الصغيرة وعلاقتهما بالريادة.

ب- الدراسات الأجنبية

دراسة شييحان (Sheehan, 2014) بعنوان (Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms) "إدارة الموارد البشرية والأداء: أدلة من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (المشاريع الصغيرة والمتوسطة). وتكونت عينة الدراسة من (100) مشروع صغير في بريطانيا منطقة برينجتون، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات أداء المشروعات الصغيرة، كما أن إستخدام ممارسات الموارد البشرية تعزز إيجابياً ميزة التنافسية المستدامة في المشاريع الصغيرة.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التشغيلي للشركات الصغيرة.

دراسة موجبو (Muogbo, 2013) بعنوان (The Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Sized Enterprises-A Study of some Selected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria) " أثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم (دراسة مختارة لبعض شركات تصنيع الطلاء في ولاية انامبرا نيجيريا)". هدفت هذه الدراسة إلى كشف تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. تكونت عينة الدراسة من 106 عامل من 17 شركة لتصنيع الطلاء في ولاية انامبرا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية قوية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى أداء المنافسة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة. كما أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر أداة هامة لا غنى عنها لأي منظمة تريد اكتساب الميزة تنافسية مقارنة مع الآخرين، لذا أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات في نيجيريا للتحقيق في أسباب عدم اعتماد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في ولاية انامبرا على وجه الخصوص.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير استراتيجية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعلاقة بينهما.

دراسة ويجانجو وآخرون (Waiganjo, et, al, 2012) بعنوان (Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of Kenya's Corporate Organizations) "العلاقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء القوي للشركات التعاونية في كينيا ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء الشركات من مختلف وجهات النظر. وشملت عينة الدراسة على (10) شركات في كينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك تأثير قوي لاستراتيجية الموارد البشرية على أداء الشركات محل الدراسة، كما أن استراتيجيات

الموارد البشرية تساعد الشركات على تحقيق الميزة المستدامة لهم، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها التشغيلية.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير استراتيجية ادارة الموارد البشرية وتأثيره على أداء الشركات.

دراسة لازيم وازيزام (Lazim and Azizan, 2010) بعنوان (The influence of human resources management practices, and government's role in the organizational performance of small businesses in Malaysia) " **تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية، ودور الحكومة في أداء التنظيمي للشركات الصغيرة في ماليزيا** ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والدعم الحكومي والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة في ماليزيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على (265) شركة تصنيع صغيرة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي للشركات الصغيرة في ماليزيا، وأن الدعم الحكومي ذو صلة بشكل إيجابي في الأداء التنظيمي.

دراسة فلاكوس (Vlachos, 2009) بعنوان (The effects of human resource practices on firm growth) " **آثار ممارسات الموارد البشرية على نمو الشركات**". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية في نمو الشركات بشكل ثابت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وشملت عينة الدراسة على (25) شركة عاملة في أثينا في اليونان. وأظهرت النتائج أن سياسة التعويضات أقوى مؤشر للنمو المبيعات، وأن هناك أثر لجميع ممارسات الموارد البشرية على نمو الشركات. وقد أوصت الدراسة بضرورة اختيار وتدريب ومكافأة الموظفين وكذلك منحهم سلطة اتخاذ القرار لصالح شركاتهم.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على نمو الشركات.

دراسة بوتينج، (Boating, 2007)، بعنوان (The impact of information systems in the management of human resources strategic، human) "**تأثير نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**"، هدفت إلى

التحقق من الدور الذي تلعبه نظم معلومات البشرية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. أجريت الدراسة على (170) شركة فلندية استجابت منها 27 شركة واستهدفت الدراسة عينة من مدراء الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الميداني. توصلت الدراسة إلى أن نظم معلومات الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كما اثبتت الدراسة أن أخصائي الموارد البشرية في الشركات المبحوثة يؤكدون على ضرورة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية لدعم وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير إدارة الموارد البشرية وعلاقته بنظم المعلومات.

دراسة نجي ووات، (Ngai and Wat, 2006)، بعنوان (Human Resource Information Systems: A Review and Empirical Analysis) "تظم معلومات الموارد البشرية: مراجعة وتحليل تجريبي". هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع استخدامات نظم معلومات الموارد البشرية في منظمات الأعمال العاملة في هونغ كونغ كما هدفت للتعرف على فوائد ومعيقات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية، على عينة مكونة من(500) فرد من مستخدمي نظم معلومات الموارد البشرية في عدد من منظمات الأعمال العاملة في هونغ كونغ، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائجها أن من أهم فوائد استخدام نظام معلومات الموارد البشرية قدرته السريعة على مواءمة التغيرات الحاصلة في بيئتي العمل الداخلية والخارجية، كما اظهرت الدراسة أن أهم عائق يقف أمام تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية هو عدم توفر الامكانات المادية لتبني هذه النظم.

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير الموارد البشرية.

وفي دراسة قام بها أنتوني (Antionio, 2006)، بعنوان (The impact of the use of human resources information systems in employment decisions and find the relationship between the human resources information systems and processes of internal polarization) "تأثير استخدام نظم معلومات الموارد البشرية في قرارات التوظيف وإيجاد العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب الداخلي"،

هدفت إلى دراسة استخدام نظم معلومات الموارد البشرية باعتبارها أداة مساعدة في قرارات التوظيف إلى جانب إيجاد العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب الداخلي، وتكونت عينة الدراسة من(334) شركة اسبانية يزيد عدد موظفيها عن(200) موظف في كل شركة، وكان من أبرز نتائجها أن (88 %) من الشركات المبحوثة تستخدم نظام معلومات الموارد البشرية لاستقبال الطلبات و(85.3%) من الشركات تستخدم النظام لتخزين البيانات، و(64.7%) من الشركات تستخدم النظام لمراجعة البيانات، و(42.2%) من الشركات تستخدم النظام لصناعة القرارات المتعلقة بعملية الاستقطاب والاختيار. كما أظهرت نتائج الدراسة أن الشركات التي تعتمد على الاستقطاب الداخلي القائم على تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية يكون لديها نتائج أفضل في الاستقطاب وتعيين المرشحين من الشركات التي لا تعتمد على هذا النظام وبنسبة (89.3 %).

وقد عَمِدَت هذه الدراسة على قياس وتعريف متغير الاستقطاب وادارة الموارد البشرية.

التعليق على الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باحتوائها على الوظائف الرئيسية الأربعة لإدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب، الاستقطاب، وتقييم الأداء)، كما تتميز هذه الدراسة بأنها من الدراسات القليلة التي هدفت إلى التحقيق في أثر أنشطة الموارد البشرية على أداء المشاريع الصغيرة في البيئة الأردنية على حد علم الباحث، وتتميز هذه الدراسة أيضاً بقياسها لأداء المشاريع الصغيرة بشكل كلي وعدم إعتمادها على قياس .

وقد تم اختيار الأنشطة الأربعة (الاختيار والتعيين، التدريب، الاستقطاب، وتقييم الأداء) وذلك لأهميتها في تحقيق أهداف منظمات الأعمال بشكل عام والمشروعات الصغيرة بشكل خاص، حيث أن وجود عامل مناسب وصاحب كفاءة ومهارة يعمل على إنجاح عمل المشروعات الصغيرة وهذا ما يقوم به نشاط الاختيار والتعيين ونشاط الاستقطاب، كما أن تحسين مهارة العاملين في المشروعات الصغيرة سيؤدي إلى زيادة فاعليتهم في العمل، بالإضافة إلى أن متابعة أداء العاملين وتقيمهم باستمرار سيؤدي إلى التعرف على مستوى أدائهم وكيفية تحسينه.

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن إجراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم تطويرها وتوزيعها على أفراد العينة وتحليلها إحصائيا.

وقد تم الاستعانة بالدراسات السابقة والأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية بهدف تطوير الاستبانة لإجراء الجزء الميداني من الدراسة، كما تم الرجوع إلى سجلات غرفة تجارة وصناعة الكرك من أجل حصر عدد المشاريع الصغيرة القائمة في المحافظة، وبعد ذلك تم توزيع الاستبانات بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة على جميع المشروعات الصغيرة العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، ونظراً لعدم وجود بيانات كافية عن أعداد العاملين في المشاريع القائمة في الأردن بشكل دقيق، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة بالاعتماد على معيارين، هما: عدد العاملين، بحيث يكون (25) عامل فما دون، ورأس مال المشروع (10000) الآف فما دون، والتي يبلغ عددها (35) ألف مشروع تقريباً.

3.3 عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على جميع العاملين في المشاريع الصغيرة القائمة في محافظة الكرك، والبالغ عددها (1972) مشروع صغير، مسجلة في غرفة صناعة وتجارة الكرك، وبعدد عاملين يبلغ (2300) عامل تقريباً، حيث تم اختيار عينة عشوائية بنسبة (10%) أي بنحو (230) عامل. حيث تم توزيع الاستبانات على مفردات عينة الدراسة، وتم استرداد جميع الاستبانات ووجدت أنها صالحة للتحليل الإحصائي.

4.3 أداة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم تطوير استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يضم خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، والعمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات من (1– 32) والتي تقيس المتغير المستقل أنشطة الموارد البشرية، سيضم هذا الجزء 32 عبارة لقياس أنشطة الموارد البشرية مقسمة على النحو التالي:

الفقرات (1–8) تقيس بُعد الاختيار والتعيين.

الفقرات (9–17) تقيس بُعد التدريب.

الفقرات (18–25) تقيس بُعد الاستقطاب.

الفقرات (26–32) تقيس بُعد تقييم الأداء.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات من (33– 48) والتي تقيس المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة، سيضم هذا الجزء 16 فقرة لقياس أداء المشروعات الصغيرة.

وتم اعتماد أوزان فقرات الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي(Likert Scale) على النحو الآتي: (موافق تماماً 5 درجات)، (موافق 4 درجات)، (موافق بدرجة قليلة 3 درجات)، (غير موافق درجتان)، (غير موافق تماماً درجة واحدة).

1.4.3 صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (7) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعة مؤتة، طُلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح الفقرة وارتباطها بالمجال ومدى ملائمتها للقياس ووضوح المعنى، وقد تم التقيد بملاحظات المحكمين حيث تم استبعاد وإضافة وتعديل الفقرات التي طلبها المحكمين حتى ظهرت الاستبانة بصورتها الحالية لخدمة أغراض الدراسة.

2.4.3 ثبات الأداة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعادها، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، ويبين الجدول التالي رقم (1) قيم معامل الثبات.

الجدول رقم (1)

يبين معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ الفا
	الإختيار والتعيين	8-1	0.87
المتغير المستقل	التدريب	17-9	0.81
أنشطة الموارد البشرية	الإستقطاب	25-18	0.83
	تقييم الأداء	32-26	0.86
المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة		48-33	0.87

تظهر البيانات في الجدول رقم (2) أن معاملات ثبات أبعاد متغير أنشطة الموارد البشرية قد تراوحت بين (0.81– 0.87)، وفيما يتعلق بالمتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة فقد بلغ معامل الثبات (0.87)، وتعتبر مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

5.3 المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحّة فَرَضِيّاتها تمّ استخدام أساليب الإحصاء الوصفيّ والتحليليّ، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائيّة للعلوم الإجتماعية (Spss.19 (Statistical package For Social Sciences):

1- مقـاييس الإحصـاء الوصـفيّ(Descriptive statistic Measures) لوصـف خصـائص عيّنـة الدراسـة بالنسـب المئويّـة، والإجابـة علـى أسـئلة الدراسـة وترتيـب الأبعاد تنازلياً.

2- تحليـل الانحـدار المتعدّد (Multiple Regression Analysis) لاختبـار مـدى صلاحيّة نموذج الدراسة، وتأثير المتغيّر المستقلّ، على المتغيّر التابع.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرّج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيّرات المستقلّة في معادلة التنّبؤ بالمتغيّر التابع.

4- اختبـار معامل تضـخم التبـاين (VIF)(Variance Inflation Factory) واختبـار التبـاين المسـموح(Tolerance) للتأكُّـد مـن عـدم وجـود ارتبـاط عـالٍ (Multicollinearity) بين المتغيّرات المستقلّة.

5- اختبـار معامـل الالتـواء (Skewness) وذلـك للتأكـد مـن أنّ البيانـات تتبـع التوزيـع الطبيعيّ (Normal Distributions).

6- معامل كرونباخ الفا للتحقق من ثبات أدوات الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضا مفصّلاً لنتائج الدراسة في ضوء اسئلتها وفرضياتها المطروحة والتي هدفت إلى الكشف عن أثر أنشطة الموارد البشرية على أداء المشروعات الصغيرة في الأردن، كما يتضمن مناقشة لنتائج الدراسة وتفسيرها وفقا لتسلسل اسئلتها وفرضياتها، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدريج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

غير موافق تماما	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماما
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسّطات الحسابيّة التي وصلت إليها الدراسة، سيتمّ التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
اعلى من 3.66	بين 2.33 –3.66	2.33 فما دون

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابيّ للفقرات أكبر من (3.66) فيكون مستوى الآراء مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابيّ(بين 2.33–3.66) فإنّ مستوى الآراء متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابيّ (2.33 فما دون) فيكون مستوى الآراء منخفضاً.

وفيما يلي عرضا تفصيليا لنتائج الدراسة ومناقشتها:

1.4 عرض النتائج

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول والذي نصه:

"ما هي آراء المبحوثين نحو أنشطة إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة العاملة في محافظة الكرك ؟

وللإجابـة علـى هذا السؤال تمّ احتسـاب المتوسّطات الحسـابية والانحرافـات المعياريّـة، للآراء العاملين في المشاريع الصغيرة وذلك على مستوى كل بعد والبعد الكلي لأنشطة الموارد البشرية والجدول (2) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (2)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لآراء العاملين في المشاريع الصغيرة نحو أنشطة إدارة الموارد البشرية

الرتبة	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الاختيار والتعيين	3.89	0.74	مرتفع
2	الاستقطاب	3.74	0.83	مرتفع
3	التدريب	3.73	0.68	مرتفع
4	تقييم الأداء	3.70	0.66	مرتفع
-	الكلي	3.77	0.68	مرتفع

يبين الجدول رقم (2) أنّ المتوسطات الحسابية لآراء العاملين في المشاريع الصغيرة ككل، جاءت بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري(0.68)، كما جاءت آراء المبحوثين على مستوى الابعاد ايضاً بدرجة مرتفعة محتلا بُعد الاختيار والتعيين المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.89)، يلي ذلك بُعد الاستقطاب بمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد التدريب بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وجاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (3.70).

ويعزى هذا المستوى المرتفع لآراء العاملين في المشروعات الصغيرة نحو أنشطة إدارة الموارد، لطبيعة الأنشطة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية والتي تعد مؤشرًا إيجابيًا، لأن وجود تطبيق فعلي لأنشطة الموارد البشرية يعد صفة ملازمة للمشاريع الصغيرة الناجحة التي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين العاملين وأهدافهم وبين المشروع وأهدافه، ويمكن تعليل ذلك لنوعية الأنشطة المقدمة من قبل المشروعات الصغيرة والتي تعمل بدورها على رفع كفاءة وقدرة العاملين فيها على تأدية مهامهم وواجباتهم على أكمل وجه، كما يمكن أن يرجع ذلك إلى المنافع التي قد يحصل عليها

العامل من وظيفته التي يعمل بها، ومن أنشطة إدارة الموارد البشرية المتوافرة في هذه المشاريع، كونها مصدر رزقهم، وبهذا تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبوالروس والقوقا، 2011) ودراسة (Sheehan, 2014) ودراسة (Muogbo, 2013).

للاجابة عن السؤال الثاني والذي نصه:

"**ما هي آراء المبحوثين نحو أداء المشروعات الصغيرة العاملة في محافظة الكرك؟**"

وللإجابة على هذا السؤال تمّ احتساب المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة، للآراء العاملين في المشروعات الصغيرة وذلك على المستوى الكلي لأداء المشروعات الصغيرة والجدول (3) يوضح نتائج ذلك:

جدول رقم (3)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لآراء العاملين في المشروعات الصغيرة نحو أداء المشروعات الصغيرة

الرتبة	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	أداء المشروعات الصغيرة	4.09	0.77	مرتفع

يبين الجدول رقم (3) أنّ المتوسط الحسابي لآراء العاملين في المشروعات الصغيرة نحو أداء المشروعات الصغيرة، جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري(0.77)، وتعزى هذه النتيجة إلى البيئة الادارية التي تسود المشاريع الصغيرة محل الدراسة حيث تعمل إدارة هذه المشاريع على بذل أقصى جهودها بهدف تقديم خدمات ومنتجات على درجة عالية من الكفاءة، وذلك من خلال رسم خطط مناسبة وملائمة لتحقيق أهداف المشروع، وتوفير الأدوات والآلات التكنولوجية الحديثة، بالإضافة إلى إستغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية والإستغناء عن الأنشطة التي لا تقدم أي إضافة فعلية للمنتج، كما تعزو الدراسة هذه النتيجة إلى طبيعة وثقافة إدارة المشروعات الصغيرة والتي تسعى دائماً لتحقيق مستوى عالي من التنافس في البيئة الأردنية، من خلال دراستها لوضع السوق الأردني ووضع خطط تسويقية ملائمة له، مما يساعدها على التطوير والإبتكار. وقد جاءت هذه النتيجة

متفقة مع دراسة كل من (الحايك، 2007) و (السكارنة، 2006) ودراسة (Lazim and Azizan, 2010).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal) Distribuation) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقترب من(0). والجدول رقم(4) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(4)

إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
الاختيار والتعيين	3.261	.307	0.312
التدريب	2.868	.349	0.242
الاستقطاب	2.968	.337	0.137
تقييم الأداء	1.642	.609	0.372

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين(1.642– 3.261)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين(0.307– 0.609)، وهي أكبر من(0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت

القيم تقترب من القيمة(0)، كما تم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا والجدول رقم (5) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (5)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
أداء المشروعات الصغيرة	الانحدار	0.580	99.100	33.033	181.587	0.00**
	الخطأ		71.674	.182		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يوضح الجدول رقم (5) ثبات صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، بدلالة قيمة(F) المحسوبة ومستوى الدلالة المرافقة لها عند مستوى دلالة($0.01 \geq \alpha$)، حيث إن المتغير المستقل أنشطة الموارد البشرية ككل تفسر(58.0%) من التباين في المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة، وذلك يؤكد أثر أنشطة الموارد البشرية في تفسير المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفَرَضِيّة الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، الاختيار والتعيين، الاستقطاب، تقييم الأداء) و أداء المشروعات الصغيرة العاملة في الأردن.

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل أنشطة الموارد البشرية في أداء المشروعات الصغيرة

البُعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الاختيار والتعيين	0.562	0.052	0.631	10.709	*0.000
التدريب	0.102	0.053	0.106	1.925	*0.045
الاستقطاب	0.044	0.044	0.055	.986	**0.325
تقييم الأداء	0.068	0.061	0.065	1.120	**0.263

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(6)، ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن الأبعاد المستقلة والمتمثلة بـ (الاختيار والتعيين، والتدريب) ذات تأثير في أداء المشروعات الصغيرة، بدلالة معاملات(Beta) لهذه المتغيرات كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) في حين لم يكن هنالك تأثير ذو دلالة احصائية للبعدين الفرعيين (الاستقطاب، وتقييم الأداء) في أداء المشروعات الصغيرة، ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (الاختياري والتعيين، والتدريب، والاستقطاب، وتقييم الأداء) في أداء المشروعات الصغيرة من وجهة نظر العاملين في المشاريع الصغيرة في الأردن وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد على وجود اثر لأنشطة إدارة الموارد البشرية بإبعادها (الاختياري والتعيين، والتدريب، والاستقطاب، وتقييم الأداء) في أداء المشروعات الصغيرة من وجهة نظر العاملين في المشاريع الصغيرة في الأردن.

ولتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أنشطة ادارة الموارد البشرية (الاختياري والتعيين، والتدريب،

والاستقطاب، وتقييم الأداء) في أداء المشروعات الصغيرة تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression، والجدول رقم (7) يوضح نتائج ذلك

جدول (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بأداء المشروعات الصغيرة من خلال ابعاد أنشطة ادارة الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد التراكمي	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الإختيار والتعيين	0.573	12.791	0.000
التدريب	0.579	2.446	0.015

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى($\alpha \leq 0.05$)

– خرج من معادلة الانحدار: متغير الاستقطاب، ومتغير تقيم الأداء.

يتضح من الجدول رقم(8) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، بآن بعد الاختياري والتعيين قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره(57.3%) من التباين في المتغير التابع، تلاه بعد التدريب وفسر مع بعد الاختياري والتعيين(57.9%) من التباين في المتغير التابع، وخرج من معادلة الانحدار متغير الاستقطاب، ومتغير تقيم الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة والممثلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وأداء المشروعات الصغيرة كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البُعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وأداء المشروعات الصغيرة ككل (0.762) وهي قيمة إيجابية تؤكد أهيمة أنشطة إدارة الموارد البشرية وأداء المشروعات الصغيرة لدى العاملين في المشروعات الصغيرة الأردنية.

وتعزى هذه النتيجة إلى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تقدمها المشاريع الصغيرة ملائمة وذات تأثير قوي على العاملين فيها، حيث أن اختيار وتعيين الشخص المناسب يساعد هذه المشاريع على تقديم خدماتها على أكمل وجه، كما أن تدريب

العاملين وبشكل مستمر من خلال عقد دورات تدريبية لهم وتوفير الأدوات التكنولوجية اللازمة لتطبيق ما تم تدريبهم عليه يساعدهم على أداء عملهم بشكل كفؤ، وكل يولد لدى العاملين الرغبة في أداء الواجبات الموكلة إليهم بصورة كاملة ولائمة لتحقيق أهداف المشروع.

وهذا مؤشر واضح الى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية وأداء المشروعات الصغيرة تربطهما علاقة قوية.

- اظهرت النتائج إن أنشطة إدارة الموارد البشرية ككل تفسر (58.0%) من التباين في المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة، وذلك يؤكد أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية في تفسير المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة.
- أن لاراء المبحوثين لفقرات أبعاد المتغير المستقل أنشطة إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الإختيار والتعيين، والتدريب، والإستقطاب، وتقييم الأداء) قد جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، كما أن لاراء المبحوثين نحو أداء المشروعات الصغيرة جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.09).
- كما اظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة بالإختيار والتعيين وبمستوى دلالة (0.000)، والتدريب وبمستوى دلالة (0.045) جميعها ذات تأثير في المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة، في حين لم يكن هنالك تاثير ذو دلالة احصائية للبعدين المستقليين الإستقطاب بمستوى دلالة (0.325)، وتقييم الأداء بمستوى دلالة (0.263) في المتغير التابع أداء المشروعات الصغيرة.

3.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يأتي:

1- ضرورة قيام المشاريع الصغيرة في الأردن بأخذ دورها في الاهتمام بتعريز أنشطة الموارد البشرية للعاملين لديها وذلك لوضوح أثرها في تحسين أدائها، وهذا ما أظهرته نتيجة السؤال الثالث بوجود أهمية لأنشطة الموارد البشرية على أداء المشروعات الصغيرة.

2- بهدف الحفاظ على قدرة العاملين على تحقيق أهداف المشاريع الصغيرة يلزم محاولة وضع أسس علمية سليمة في عملية اختيار العاملين وتعينهم وعملية تدريبهم، وهذا ما أكدت عليه النتيجة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى حيث أظهرت أن الاختيار والتعيين والتدريب ذات تأثير كبير في أداء المشاريع الصغيرة.

3- استحداث وحدات لدراسة أنشطة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المشروعات الصغيرة، وذلك بهدف تطوير مستوى أنشطة الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة وهذا ما أكدت عليه نتيجة السؤال الأول والتي أظهرت أهمية أنشطة الموارد البشرية لدى العاملين في المشاريع الصغيرة.

4- أهمية إيمان القيادات بتبني سياسات وإعداد برامج توعوية ترتكز على تنمية طرق وأساليب التدريب للعاملين وهذا ما أكدت عليه نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى والتي أظهرت أن التدريب ذو تأثير كبير على أداء المشاريع الصغيرة.

5- مراجعة المشاريع الصغيرة محل الدراسة لخططها في الاستقطاب وتقييم الأداء الوظيفي بشكل فعلي وحقيقي والقيام بالتعديلات اللازمة لاستحداث نظام تقييم أداء الوظيفي دقيق وهذا ما أكدت عليه نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى من عدم وجود أثر لبعدي الاستقطاب وتقييم الأداء على أداء المشاريع الصغيرة.

المراجع

أ- المراجع العربية

أبو الروس، سامي والقوقا، إبراهيم (2011). **أثر التدريب على نمو وربحية المشروعات الصغيرة في فلسطين دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة في قطاع غزة.** مجلة جامعة الأزهر-غزة، **سلسلة العلوم الإنسانية**، المجلد 13، العدد 1.

أبوبكر، مصطفى محمود (2006). **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،** الدار الجامعية، الإسكندرية.

أبوشيخة، نادر (2010). **إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية.** دار وفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية. عمان، الأردن.

البرغوثي، سفيان عوض (2005). **القطاع غير المنظم(المنشآت الصغيرة) في الأراضي الفلسطينية،** فرص البقاء وتحديات الاستمرار، المؤتمر العلمي الأول الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

البندي، عاصم عبدالنبي (2012). **المشروعات الصغيرة وأثرها في التنمية الإقتصادية مصر أنموذجاً.** مجلة الاكاديمية العربية، العدد 11.

بنك التنمية الصناعية والعمال المصري (2009). **المشروعات الصغيرة والمتوسطة بارقة امل للاقتصاد المصري.**

الجويفل، محمود (2013). **دور البنوك الإسلامية في تمويل المنشات الصغيرة والمتوسطة الحجم،** دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الحايك، محمود عدنان (2007). **دور المشاريع الصغيرة الممولة في الحد من الفقر والبطالة في مناطق جيوب الفقر دراسة حالة محافظة المفرق،** رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية.

حرب، بيان (2006)، **دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية،** التجربة السورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد الثاني.

الحسن، نور محمد ومحمد، عبدالرحمن (2012). **دور مؤسسات التمويل الأصغر في تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة في السودان.** جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

حمود، خضر والخرشة، ياسين (2007). **إدارة الموارد البشرية.** ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحياصات، خالد محمد (2007). **معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين.** دراسات، العلوم الإدارية، المجلّد 34، العدد2.

الخصيب، صبري (2009). **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأردن واقع وتطلعات،** غرفة تجارة عمان، إدارة الدراسات والتدريب، الاصدار الثالث، المجلة الالكترونية، عمان، الأردن.

زعتري، عبدالعزيز (2013). **ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الإستراتيجية في المصارف الإسلامية.** رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

السكارنة ، خلف (2006) ،**المشاريع الصغيرة والريادة في منظمات الاعمال،** دار المسيرة .

السميرات، بلال (2009). **المشكلات المالية والإدارية التي تواجه المشاريع الصغيرة في إقليم الشمال،** دراسات، العلوم الأردنية، الجامعة الأردنية، المجلد36، العدد 2، ص396-414.

عريقات، أحمد، جرادات، ناصر والعتيبي، محمود (2010). **دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية،** بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 2.

عقيلي، عمر وصفي (2005). **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي**. دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن.

عيسى، محمود (2010). **مداخل تقييم أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال.** مجلة التدريب والتقنية. مجلد 16، عدد20.

الفرجات، عيسى (2009). **واقع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي،** المدونة المالية والاقتصادية، الانترنت، 7 أيلول، 2009.

القاضي، زياد (2012). **علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين واثرهما على أداء المنظمات،** دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

ب- المراجع الأجنبية

Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Chekitan, S.D. 2003. "**Market orientation and performance in service firms**: role of innovation", Journal of Services Marketing, 17, (1): 68-82.

Antionio, N. (2006). **The impact of the use of human resources information systems in employment decisions and find the relationship between the human resources information systems and processes of internal polarization**.

Boating, A. (2007). **The impact of information systems in the management of human resource**s, strategic human.

Cania, L. (2014). **The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance**. Economia. Seria Management Volume 17, Issue 2.

David, Fred R. 2001. Strategic Management: **Concepts & Cases, New Jersey**, 8th ed., Prentice Hall Inc.

Latha, K. & Murthy, B. (2009). Problems of small scale entrepreneurs in Nellore district, **Journal of Chinese Entrepreneurship**, Vol.3 No.1,pp. 268-278.

Lazim, Y and Azizan, N. (2010). **The influence of human resources management practices**, and government's role in the organizational performance of small businesses in Malaysia. **Asian Journal of Management Research**.ISSN 2229 – 3795.

Muogbo, U. (2013). **The Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Sized Enterprises** (A Study of some Selected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria). **Global Journal of Management and Business Studies**. Volume 3, Number 3.

Ngai, E,. and Wat, F. (2006). Human Resource Information Systems: A Review and Emperical Analysis. **Personnel Review**, 35(3), 297-314.

O'Sullivan, D and Abela, V. (2007). **Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance**. Journal of Marketing, 71: 79–93.

Sheehan, M. (2014). Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. **International Small Business Journal,** 32: 545.

Vlachos, I. (2009).The effects of human resource practices on firm growth. **Int. Journal of Business Science and Applied Management**, Volume 4, Issue 2.

Waiganjo, M,. Mukulu, M and Kahiri, J. (2012).Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance of

Kenya's Corporate Organizations. **International Journal of Humanities and Social Science** Vol. 2 No. 10.

Wheelen, L and Hunger, J. (2008). **Strategic Management and Business Policy**. Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 11th Ed.

الملاحق

الملحق(أ)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانـــــة قياس أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة الكرك

عزيزتي الموظفة، عزيزي الموظف المحترمين،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه استبانة تقيس " أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على أداء المشروعات الصغيرة في محافظة الكرك " آمل التكرم بتعبئتها بكل مصداقية بوضع علامة (✓) تحت أحد الخيارات المطروحة أمام كل عبارة، علماً أن ما يرد من إجابات في هذه الاستبانة سيكون لأغراض تقييم الخدمات وتطويرها.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير ،،

الجزء الأول:

يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يوافق اختياركم، ويعبر عن أنشطة إدارة الموارد البشرية وإدارة المشروعات الصغيرة.

الرقم	العبارة	درجات الإجابة: غير موافق تماماً	غير موافق	موافق بدرجة قليلة	موافق	موافق تماماً
	أولاً إدارة الموارد البشرية **الإختيار والتعيين**					
.1	يوجد سياسات إدارية مكتوبة تنظم عملية الإختيار والتعيين في المشروع.					
.2	تتضمن سياسات الإختيار والتعيين في المشروع المنافسة الحرة والنزيهة بين المرشحين للوظيفة.					
.3	تعمل سياسات الاختيار والتعيين الحالية على إختيار أفضل الكفاءات للمشروع.					
.4	تقييس معايير الإختيار والتعيين كل المجالات التي تخص الوظيفة الشاغرة في المشروع.					
.5	تسير عملية الإختيار والتعيين بشفافية ووضوح.					
.6	فترة التجربة التي يخضع لها المعينون في الوظيفة تساعد بتحديد قدرتهم للقيام بالعمل.					
.7	تعتمد إدارة المشروع على أساليب متعددة في عملية الاختيار والتعيين مثل(الإختبارات والمقابلات).					
.8	تحرص معايير الاختيار والتعيين على توافر المهارات الادارية.					
	التدريب					
.9	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المشروع.					
.10	المهارات التي أتلقاها في التدريب لها صلة بمجال عملي.					
.11	البرامج التدريبية في المشروع مستمرة ومتجددة.					
.12	تتوفر أجهزة ومواد ملائمة لتطبيق ما يتم التدريب عليه.					
.13	يساعد التدريب على ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة.					
.14	يساعد التدريب على ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل.					
.15	يوفر التدريب الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته.					
.16	يتم تحديد الأساليب والبرامج التدريبية اللازمة بشكل علمي دقيق.					
.17	تختلف الأساليب والبرامج التدريبية المحددة باختلاف الهدف من العملية التدريبية.					
	الإستقطاب					
.18	يتم الإعلان عن الإستقطاب بطرق متعددة سواء داخلية (اللوحات الإعلانية) أو خارجية (كالصحف والقنوات التلفزيونية).					
.19	يتم البحث عن المرشحين وجذبهم لشغل وظائف شاغرة ضمن خطط					

	الموارد البشرية المحددة.					
20.	يتم تحديد سوق العمل المستهدف بطريقة منظمة.					
21.	يتم الإعتماد على المصادر الداخلية للإستقطاب باستخدام أنظمة الترقية والنقل.					
22.	يتم تحديد المصدر الأمثل والأكثر فاعلية للاستقطاب.					
23.	يتم متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.					
24.	يتم الاهتمام في اختيار الأخصائيين الذين يقومون بعملية الاستقطاب.					
25.	تساعد عملية الإستقطاب على جذب الكفاءات المطلوبة وفق أوصاف ومتطلبات كل وظيفة.					
	تقييم الأداء					
26.	يتم تقييم الأداء ضمن عملية منهجية دورية.					
27.	يساعد تقييم الأداء بالتعرف على احتياجات الموظف.					
28.	يسهل تقييم الاداء الاتصال بين الموظفين والإدارة.					
29.	يشكل تقييم الأداء أساساً للقرارات الشخصية: زيادة الرواتب، والترقيات.					
30.	يتم إستخدام طرق متعددة لتقييم الأداء.					
31.	يساعد تقييم الاداء على تحديد نقاط الضعف عند العاملين، تمهيدا للتغلب عليها.					
32.	يعمل تقييم الأداء على زيادة حفز العاملين، عن طريق استخدام طرق موضوعية للتقييم.					
	المتغير التابع **أداء المشاريع الصغيرة**					
33.	منتجات المشروع تكون مطابقة للتصاميم الموضوعة.					
34.	توافر التكنولوجيا الملائمة بالمشروع تؤدي إلى تغير إيجابي في كمية الإنتاج.					
35.	تتم عملية التخطيط في المشروع بفعالية وكفاءة.					
36.	عملية التخطيط بالمشروع تؤدي إلى خفض تكلفة السلعة أو الخدمة.					
37.	جميع أنشطة المشروع تؤدي إلى إضافة بقيمة المنتج.					
38.	تهتم إدارة المشروع بجودة المنتجات.					
39.	يتم إستغلال الموارد المتاحة للمشروع بكفاءة عالية.					
40.	يتم إزالة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج.					
41.	يتم تلبية إحتياجات المستهلكين بالوقت المناسب.					
42.	يتم تلبية إحتياجات المستهلكين بالجودة المناسبة.					
43.	يتم إستخدام وسائل تسويقية مختلفة كالصحف والقنوات التلفزيونية.					
44.	هنالك اهتمام دوري بدراسة الأنشطة التسويقية المختلفة.					

.45	يشجع التسويق على التطوير والابتكار، من خلال كفاءة الأنشطة التسويقية.					
.46	يساعد التسويق على معرفة الاحتياجات الكامنة ومحاولة تلبيتها وتطوير المنتجات الحالية.					
.47	يتم التنبؤ باحتياجات المستهلكين من السلع والخدمات سواء في الأجل القصير أو الطويل.					
.48	يتم باستمرار إستخدام أساليب متجددة أفضل لتقديم وترويج أنواع معينة من السلع والخدمات وإظهار أفضليتها على غيرها من السلع والخدمات البديلة الأخرى.					

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،،،،

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	أسماء لجنة التحكيم	اسم الجامعة
1-	الاستاذ الدكتور مدحت الطراونة	جامعة مؤتة
2-	الاستاذ الدكتور محمد عواد	جامعة مؤتة
3-	الدكتور عادل سلوم	جامعة مؤتة
4-	الدكتور ايمن القطاونة	جامعة مؤتة
5-	الدكتور محمد الغادي	جامعة مؤتة
6-	الدكتورة منتهى بني هاني	جامعة مؤتة

السيرة الذاتية

الاسم: محمد ابراهيم الطراونة

العنوان: الاردن– الكرك–

الكلية :اداره الاعمال /قسم اقتصاديات المال والاعمال

رقم الهاتف: 0790547105

hash.tara80@gmail.com)